JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Digital Competency Analysis, Work-Balance and Organizational Support for Employee Performance Through Job Satisfaction

Analisis Kompetensi Digital, Keseimbangan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Jenni Theresia Tampubolon [1], Kiki Farida Ferine [2], Erwansyah [3]
[1)] **Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi**
[2,3)] **Magister Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi**
Correspondence Author: kikifaridaferine@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received [07 September 206]
Revised [03 November 2026]
Accepted [05 November 2026]

KEYWORDS
Digital Competence, Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Support, Work Balance.

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 115 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,385 menunjukkan bahwa kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 38,5%. Sementara itu, nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,493 menunjukkan bahwa kompetensi digital, keseimbangan kerja, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 49,3%. Temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi digital, penciptaan keseimbangan kerja, peningkatan dukungan organisasi, serta pembentukan kepuasan kerja yang lebih baik.

ABSTRACT
This study aims to test and analyze the influence of digital competencies, work balance, and organizational support on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in the Human Resources Bureau of the North Sumatra Police. This study uses a quantitative approach with a population of 115 employees. The sampling technique uses saturated sampling so that all members of the population are used as research samples. Primary data was collected through the distribution of questionnaires on the Likert scale. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of the SmartPLS 3.0 program. The results of the study show that digital competence, work balance, and organizational support have a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction, respectively. Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance. The results of the indirect influence test showed that job satisfaction was able to positively and significantly mediate the influence of digital competence, work balance, and organizational support on employee performance. The R-square value of job satisfaction of 0.385 shows that digital competence, work balance, and organizational support are able to explain job satisfaction by 38.5%. Meanwhile, the R-square value of employee performance of 0.493 shows that digital competence, work balance, organizational support, and job satisfaction are able to explain employee performance by 49.3%. The findings of the study confirm that improving employee performance can be done through strengthening digital competencies, creating work balance, increasing organizational support, and establishing better job satisfaction.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu ukuran penting dalam menilai efektivitas organisasi publik, termasuk institusi kepolisian. Dalam konteks Polda, Biro Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis karena berkaitan dengan pengelolaan personel, pembinaan karier, administrasi kepegawaian, dan dukungan terhadap pelaksanaan tugas organisasi. Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2025 menunjukkan adanya penataan organisasi dan tata kerja Polda untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dan meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas serta fungsi Polda. Hal ini menegaskan bahwa penguatan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam mendorong efektivitas organisasi kepolisian di tingkat daerah.

Biro SDM Polda Sumatera Utara memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan pengelolaan personel berjalan akurat, objektif, dan sesuai kebutuhan organisasi. Kegiatan supervisi Biro SDM Polda Sumatera Utara ke Polres Tanjungbalai pada Januari 2026, misalnya, diarahkan untuk memetakan kebutuhan anggota di lapangan, memastikan kesesuaian jumlah personel dengan kebutuhan organisasi, serta mendukung optimalisasi fungsi pelayanan kepolisian. Kegiatan tersebut juga menjadi sarana diskusi mengenai pengembangan karier dan pembinaan personel. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro SDM tidak hanya berdimensi administratif, tetapi juga berdampak pada ketepatan pengambilan keputusan sumber daya manusia di lingkungan Polda.

Urgensi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Polri semakin kuat karena kualitas pelayanan kepolisian masih menjadi perhatian publik. Ombudsman Republik Indonesia mencatat 7.844 laporan masyarakat terkait pelayanan publik kepolisian selama periode 2019 hingga triwulan I tahun 2024. Dugaan maladministrasi yang dilaporkan antara lain penundaan berlarut, penyimpangan prosedur, dan tidak memberikan layanan. Data ini tidak secara langsung menggambarkan kinerja Biro SDM Polda Sumatera Utara, tetapi menunjukkan bahwa penguatan tata kelola internal, kualitas pegawai, dan sistem manajemen SDM merupakan prasyarat penting bagi perbaikan pelayanan kepolisian secara lebih luas.

Dalam perkembangan birokrasi modern, kinerja pegawai tidak lagi hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi terhadap transformasi digital. Pemerintah Indonesia mendorong penguatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE, antara lain melalui pembentukan GovTech Indonesia dan integrasi layanan digital pemerintah. Indeks SPBE nasional meningkat dari kategori “cukup” pada 2022 menjadi “baik” pada 2023, yang menandakan bahwa tata kelola digital semakin menjadi tuntutan dalam administrasi publik. Pada level global, OECD juga menekankan bahwa digital government penting untuk meningkatkan responsivitas dan keandalan sektor publik, tetapi keberlanjutannya membutuhkan fondasi tata kelola, infrastruktur digital, dan kemampuan manusia yang memadai.

Salah satu faktor penting yang relevan dengan tuntutan tersebut adalah kompetensi digital. Kompetensi digital mengacu pada kemampuan individu menggunakan teknologi digital secara efektif, kritis, aman, dan produktif dalam pekerjaan. Kerangka DigComp menekankan bahwa kompetensi digital meliputi kemampuan mencari dan menafsirkan informasi, membuat dan membagikan konten digital, menjaga keamanan dan privasi digital, serta menggunakan platform digital untuk bekerja, belajar, dan berpartisipasi dalam masyarakat. Dalam konteks Biro SDM Polda Sumatera Utara, kompetensi digital menjadi penting karena pekerjaan SDM semakin berkaitan dengan pengelolaan data personel, administrasi elektronik, sistem informasi kepegawaian, pelaporan digital, dan koordinasi lintas satuan kerja.

Studi lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kompetensi digital berhubungan dengan kinerja pegawai, meskipun temuan empirisnya belum sepenuhnya konsisten. Maizon et al. (2025) menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan pegawai dan komunikasi interpersonal. Sebaliknya, Widyastuti et al. (2025) menemukan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai pada BPSDM Kementerian Komunikasi dan Digital. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang berbeda, termasuk organisasi polda.

Selain kompetensi digital, keseimbangan kerja atau work-life balance juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Keseimbangan kerja mencerminkan kemampuan pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional. Dalam organisasi yang memiliki tuntutan administratif, hierarkis, dan berorientasi pelayanan seperti Biro SDM Polda, ketidakseimbangan antara beban pekerjaan, tuntutan waktu, dan kebutuhan personal dapat menurunkan kepuasan kerja, memperbesar tekanan psikologis, serta menghambat kualitas kinerja. Sriutami et al. (2025) menemukan bahwa keseimbangan kerja yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja menjadi mediator dalam hubungan antara keseimbangan kerja dan kinerja.

Temuan tersebut diperkuat oleh Pane (2025) yang menunjukkan bahwa work-life balance meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memediasi hubungan antara keseimbangan kerja dan kinerja. Penelitian ini relevan bagi organisasi publik karena pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki energi kerja, stabilitas emosi, dan komitmen yang lebih baik. Dalam konteks Biro SDM Polda Sumatera Utara, keseimbangan kerja menjadi penting karena pegawai berhadapan dengan tuntutan ketelitian data, layanan internal, tenggat administratif, serta koordinasi dengan satuan kerja lain.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi merujuk pada persepsi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam praktiknya, dukungan organisasi dapat berbentuk perhatian pimpinan,

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

kejelasan prosedur kerja, ketersediaan fasilitas, dukungan teknologi, kesempatan pengembangan kompetensi, keadilan beban kerja, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Wardani dan Anisah (2026), dalam penelitian pada Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara, menemukan bahwa dukungan organisasi dan lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penuh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak selalu bekerja secara langsung, tetapi dapat memengaruhi kinerja melalui pembentukan kepuasan kerja.

Namun, hubungan dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja juga masih menunjukkan variasi hasil. Berdiyana et al. (2022) menemukan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Primayani et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan keterikatan pegawai. Perbedaan hasil ini memperkuat kebutuhan untuk menguji kembali peran dukungan organisasi dalam konteks Biro SDM Polda Sumatera Utara, terutama dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel intervening karena dapat menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi dengan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi digital memadai akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan berbasis teknologi. Pegawai yang merasakan keseimbangan kerja akan memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil. Pegawai yang merasa didukung organisasi akan cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan. Ketiga kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi. Qomari & Qomari (2025), Ferine, K. F., & Handoko, B. (2025). Moderating Effect by Work Ethic in National Unity and Politics Agency Medan from the Effect of Leadership, Human Resource Development and Job Satisfaction on Employee Performance. Calitatea, 26(208), 194-203.menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja karyawan, sedangkan Wardani dan Anisah (2026) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi saluran utama yang menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja pegawai sektor publik.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses kerja yang dilakukan pegawai dalam mencapai target yang telah ditentukan. Jadi, kinerja pegawai dalam organisasi publik seperti Polda Sumatera Utara juga mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan, penegakan hukum, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai dengan standar profesionalisme yang berlaku.

Kepuasan Kerja

Robbins (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan yang dilakukan, termasuk aspek gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan kesempatan berkembang.

Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger (2021), dukungan organisasi (perceived organizational support) merupakan keyakinan global karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, serta memperlakukan mereka secara adil.

Keseimbangan Kerja

Menurut Greenhaus & Allen (2021), keseimbangan kerja adalah sejauh mana individu dapat terlibat secara seimbang dalam peran pekerjaan dan peran kehidupan pribadi tanpa mengalami konflik yang berlebihan antara keduanya.

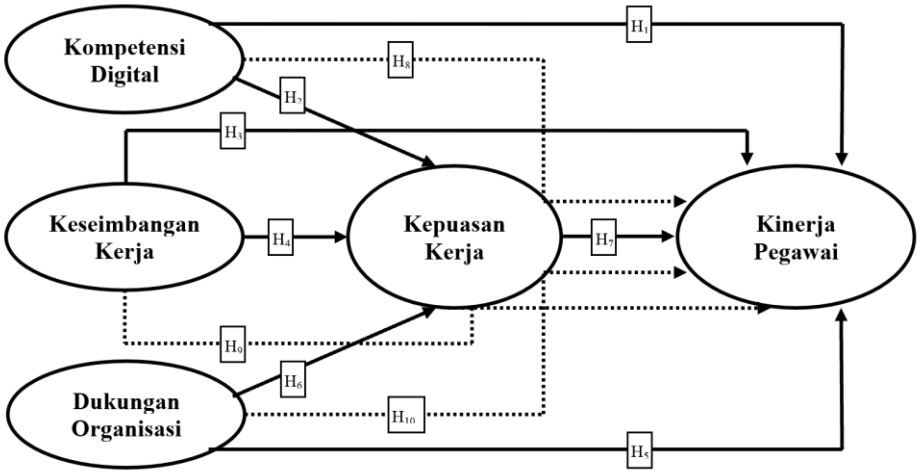
Kompetensi Digital

Zhao et al. (2025) menjelaskan kompetensi digital sebagai seperangkat knowledge, skills, attitudes, abilities, strategies, and awareness yang dibutuhkan saat menggunakan TIK dan media digital

untuk melaksanakan tugas, memecahkan masalah, berkomunikasi, mengelola informasi, berkolaborasi, dan membangun pengetahuan secara efektif dan etis.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian:

H_1: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H2: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H3: Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H4: Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H5: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H6: Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H8: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H9: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh keseimbangan kerja terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H10: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2025), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk membuat suatu penelitian yang bertujuan untuk menyesuaikan suatu penelitian dan untuk menganalisis kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Polda Sumatera Utara, yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km. 10,5 No. 60, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, mulai Mei sampai Agustus 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2025), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

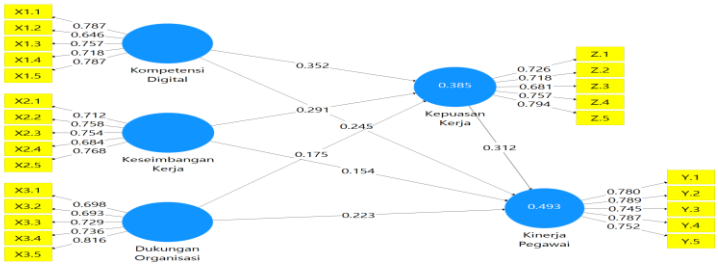
Table 1. Nilai Outer Loadings

	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keseimbangan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi Digital
X1.1					0,787
X1.2					0,646
X1.3					0,757
X1.4					0,718
X1.5					0,787
X2.1			0,712		
X2.2			0,758		
X2.3			0,754		
X2.4			0,684		
X2.5			0,768		
X3.1	0,698				
X3.2	0,693				
X3.3	0,729				
X3.4	0,736				
X3.5	0,816				
Y.1				0,780	
Y.2				0,789	
Y.3				0,745	
Y.4				0,787	
Y.5				0,752	
Z.1		0,726			
Z.2		0,718			
Z.3		0,681			
Z.4		0,757			
Z.5		0,794			

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Berdasarkan nilai pada Tabel 1 di atas, hasil pengujian outer model melalui nilai loading factor/outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading ≥ 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator diukur secara valid dan kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2 Outer Loading



Pada penelitian ini ada persamaan dan persamaan itu terdiri dari dua substruktur untuk subtruktur 1:

$Z = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e_1$

$Z = 0{,}352X_1 + 0{,}291X_2 + 0{,}175X_3 + e_1$

Untuk substruktur 2:

$Y = \beta_2X_1 + \beta_3X_2 + \beta_4X_3 + \beta Z + e_2$

$Y = 0{,}245\ X_1 + 0{,}154X_2 + 0{,}223X_3 + 0{,}312Z + e_2$

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Organisasi	0,788	0,799	0,855	0,541
Kepuasan Kerja	0,789	0,795	0,855	0,542
Keseimbangan Kerja	0,791	0,801	0,855	0,542
Kinerja Pegawai_	0,829	0,830	0,880	0,594
Kompetensi Digital	0,793	0,800	0,858	0,549

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruknya masing-masing. Sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 3. Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,385	0,373
Kinerja Pegawai	0,493	0,479

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada Tabel 3, terdapat nilai R-squared pada kedua variabel dependen. Untuk variabel kepuasan kerja, nilai R-squared sebesar 0,385; artinya kompetensi digital, keseimbangan kerja dan dukungan organisasi adalah sebesar 0,385 atau 38,5%. Sisanya ada pada variabel lain di luar model. Nilai R-squared kinerja pegawai sebesar 0,493, artinya kompetensi digital, keseimbangan kerja, dukungan organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,493 atau 49,3%; sisanya ada pada variabel lain di luar model.

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *path coefficients*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kompetensi Digital -> Kinerja Pegawai	0,245	3,900	0,000	Diterima
Kompetensi Digital -> Kepuasan Kerja	0,352	5,081	0,000	Diterima
Keseimbangan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,154	2,172	0,030	Diterima
Keseimbangan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,291	4,752	0,000	Diterima
Dukungan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,223	3,193	0,001	Diterima
Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,175	2,394	0,017	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,312	4,648	0,000	Diterima

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Pada hasil Tabel 4 terdapat nilai pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 3,900 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kompetensi digital berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ferine, 2020).
2. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 5,081 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kompetensi digital berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Rahayu, 2020).
3. Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 2,172 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,030 di bawah 0,05. Artinya, keseimbangan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Tanjung et al., 2024).
4. Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 4,752 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keseimbangan kerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Isni et al., 2022).
5. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 3,193 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, dukungan organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Leli et al., 2025).
6. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 2,394 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,017 di bawah 0,05. Artinya, dukungan organisasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Marbun & Jufrizen, 2022).
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,648 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Oktavianti et al., 2026).

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh tidak langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *specific indirect effects*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Table 5. *Specific Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kompetensi Digital -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,110	3,431	0,001	Diterima
Keseimbangan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,091	3,276	0,001	Diterima
Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,055	1,982	0,048	Diterima

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada tabel 5 terdapat pengaruh tidak langsung antar variabel yaitu:

1. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 3,431 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara kompetensi digital dan kinerja pegawai.
2. Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 3,276 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara keseimbangan kerja dan kinerja pegawai.
3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 1,982 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi digital yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerja yang dirasakan.
2. Keseimbangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara. Dengan demikian, keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mendukung peningkatan kepuasan sekaligus kinerja pegawai.
3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Saran

1. Kompetensi Digital
   Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan meningkatkan kompetensi digital pegawai melalui pelatihan berkala sesuai kebutuhan pekerjaan, terutama dalam pengelolaan data dan informasi digital, aplikasi administrasi kepegawaian, komunikasi berbasis teknologi, keamanan data, dan pemecahan masalah digital. Evaluasi kemampuan digital juga perlu dilakukan untuk mengetahui aspek yang masih perlu ditingkatkan.
2. Keseimbangan Kerja
   Biro SDM Polda Sumatera Utara perlu menciptakan keseimbangan kerja melalui pembagian beban kerja yang adil, pengaturan waktu yang efektif, serta target kerja yang realistis. Pimpinan juga perlu memperhatikan waktu istirahat, kondisi psikologis, dan kebutuhan pribadi pegawai agar keseimbangan kerja dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas.

3. Dukungan Organisasi
   Organisasi perlu meningkatkan dukungan melalui penghargaan atas kinerja, perhatian terhadap kesejahteraan, perlakuan yang adil, fasilitas kerja yang memadai, serta dukungan pimpinan. Kesempatan mengikuti pendidikan, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan promosi jabatan juga perlu diberikan secara adil sesuai kinerja dan ketentuan yang berlaku.
4. Kepuasan Kerja
   Kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan karena terbukti berpengaruh terhadap kinerja serta memediasi pengaruh kompetensi digital, keseimbangan kerja, dan dukungan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan antara lain menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan pegawai, menerapkan sistem promosi yang transparan, meningkatkan kualitas supervisi, memberikan penghargaan yang sesuai, serta membangun hubungan kerja yang harmonis.
5. Kinerja Pegawai
   Peningkatan kinerja perlu dilakukan secara terintegrasi dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja. Organisasi perlu menetapkan target yang jelas, melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik secara berkala, memberikan pembinaan kepada pegawai yang belum mencapai target, serta memberikan apresiasi kepada pegawai yang berkinerja baik.
6. Bagi Peneliti Selanjutnya
   Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian ke satuan kerja atau instansi lain, menggunakan sampel yang lebih besar, aplikasi analisis data yang lebih terbaru, serta periode penelitian yang lebih panjang. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, beban kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, disiplin kerja, keterikatan pegawai, dan pengembangan karier. Hal ini penting karena model penelitian ini baru mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 49,3%, sedangkan 50,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel di luar model.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Berdiyana, M., Wijayati, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2022). The influence of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational citizenship behavior on employee performance. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2021). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement and performance. Journal of Applied Psychology, 106(6), 1–20.

Ferine, K. F. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Ukm Binaan Bank Sumut Cabang Kampung Baru Cabang Medan. Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi), 3(2), 115-120.

Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. Selat Media.

Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. Selat Media.

Ferine, K. F., & Handoko, B. (2025). Moderating Effect by Work Ethic in National Unity and Politics Agency Medan from the Effect of Leadership, Human Resource Development and Job Satisfaction on Employee Performance. Calitatea, 26(208), 194-203.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2021). Work–life balance: A review and extension of the literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8, 1–25.

Isni, S. N. F., Amalia, L., & Anindita, R. (2022). Pengaruh pembagian waktu kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen, 19(2), 68-83.

Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2025). Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Polda. Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Leli, A. N., Wellem, I., & Da Silva, Y. O. (2025). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (BAPELITBANG) Kabupaten Sikka. Accounting UNIPA-Jurnal Akuntansi, 4(2), 150-164.

Maizon, H., Ahman, E., Yuniarsih, T., & Santoso, B. (2025). Enhancing performance through digital competence: The mediating role of engagement and communication among civil servants. Journal Evaluation in Education, 6(3), 687–694. doi: 10.37251/jee.v6i3.2023

Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah), 5(1), 262-278.

OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. OECD Public Governance Policy Papers, No. 44. OECD Publishing. doi: 10.1787/1a89ed5e-en

Oktavianti, D., Ferine, K. F., & Waruwu, A. A. (2026). The Effect Of Work Communication And Job Satisfaction On Teacher Performance At State Senior High School 1 Kutambaru, Langkat Regency. Journal of Management, Economic, and Accounting, 5(2), 837-846.

Ombudsman Republik Indonesia. (2024). Ombudsman RI menerima 7.844 laporan masyarakat terkait kepolisian. Ombudsman Republik Indonesia.

Pane, S. G. (2025). Improving employee performance through work-life balance: A study on the mediation of job satisfaction and work stress at PLN Aceh Province. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 15(1), 94. doi: 10.22441/jurnal_mix.2025.v15i1.006

Primayani, R. R., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2025). Exploring the influence of work-life balance and perceived organizational support on employee engagement: Job satisfaction as a mediator among millennials. Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business, 7(3). doi: 10.24256/kharaj.v7i3.7754

Qomari, N., & Qomari, M. (2025). The role of job satisfaction in mediating digital competence and innovation culture on employee performance in MSMEs in Sidoarjo Regency. EKONIKA: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 10(1), 155–178. doi: 10.30737/ekonika.v10i1.6374

Rahayu, S. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan) (Doctoral dissertation, STIE MALANGKUCECWARA).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2024). Indonesia's electronic-based government system continues to show positive record. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.

Silitonga, M. S. (2023). The public sector's digital skills gap in Indonesia: The challenges and opportunities. Jurnal Good Governance, 19(1), 70–79. doi: 10.32834/gg.v19i1.585

Sriutami, I. D. A. N., Santika, I. P., Antari, N. N. L. S., & Karimi, A. (2025). Job satisfaction as a mediator of work-life balance and employee performance: Evidence from the Regional Financial and Asset Management Agency. Journal of Management and Business Innovations, 7(1). doi: 10.30829/jombi.v7i01.25216

Sugiyono, P. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2, Cetakan ke-7). Bandung: Alfabeta. https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk

Tanjung, M., Riwayani, R., Permatasari, D. I., Panggabean, N. Z., & Tanjung, A. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 7(2), 1386-1393.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens. Publications Office of the European Union.

Wardani, D. M. K., & Anisah, H. U. (2026). The effect of perceived organizational support and work environment on performance: The mediating role of job satisfaction at BKN Regional VIII. Ilomata International Journal of Management, 7(1), 420–437. doi: 10.61194/ijjm.v7i1.2001

Widyastuti, R., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2025). The influence of digital competency and leadership on employee performance with job satisfaction as a mediating variable in the BPSDM Office of the Ministry of Communication and Digital. Abdurrauf Science and Society, 1(4).

Yasari, H., Surya, E. D., & Ferine, K. F. (2025, October). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Recognition on Teacher Performance at SMP Negeri 1 Binjai. In Proceedings of the International Conference on Islamic Community Studies (pp. 5841-5850).